



L'ENTREPRISE SOCIALE

Contribution du
Conseil de Recherche et Prospective
de l'Uniopss

Mai 2019

EN RÉSUMÉ...

L'« entreprise sociale » s'inscrit dans un courant porteur, de dimension internationale, induit par une double évolution: une valorisation des représentations dominantes de l'efficience qui ont trait à l'entrepreneuriat et à l'économie; une transformation profonde des normes et des pratiques des politiques sociales en marche vers un processus de marchandisation.

Face à ce défi, certaines associations de solidarité ont déjà commencé à opérer une conversion vers des modèles d'organisation entrepreneuriale. D'autres, au contraire, entendent plutôt résister en affirmant résolument les spécificités de leur modèle économique et organisationnel, en lien avec leur rôle socio politique. Beaucoup s'accommodent, souhaitant à la fois ne pas être en retrait d'un courant perçu à tort ou à raison comme inéluctable et défendre leurs principes fondateurs.

1. **Entreprise sociale, entrepreneuriat social : un phénomène complexe et ambivalent**

Le modèle « entrepreneurial » porté par la dynamique née autour de l'entreprise sociale n'est pas une simple réponse technique et neutre apportée aux problèmes sociaux. La principale source d'inquiétude est qu'il conduise à un resserrement du champ des modes d'action possibles sous la forme d'une entreprise version pro-business et d'une régulation des activités humaines orientée essentiellement vers le marché.

Dans ce modèle, les entreprises sociales sont définies par un objectif : avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit, et un choix : utiliser leurs excédents principalement pour réaliser leur objet social. Deux courants peuvent être distingués au sein de cette dynamique, selon le mode de management privilégié:

- Celui de l'entreprise sociale, selon la définition du réseau international de chercheurs et de laboratoires de recherche (EMES), qui peut s'inscrire dans des statuts juridiques variés de sociétés de capitaux ou d'entreprises individuelles mais aussi de coopératives, de mutuelles ou d'associations. C'est donc une conception ouverte et plurielle.
- Celui de l'entrepreneuriat social envisagé uniquement selon un modèle classique d'organisation (un entrepreneur, un projet d'entreprise), n'excluant pas la distribution du profit ; autrement dit une réponse entrepreneuriale au sens étroit. C'est la voie promue par des milliardaires philanthropes et incarnée en France en particulier par le Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES).

La persistance de besoins encore insatisfaits malgré la croissance économique et le déploiement de protections sociales d'un côté, et l'apparition de nouveaux défis (transition énergétique, inégalités sociales, vie démocratique, etc.) de l'autre, conduisent à penser que la continuation des solutions antérieures risque de s'avérer insuffisante. Dans ce contexte, les entreprises sociales répondent à des besoins liés la multiplication des chantiers sociaux dont l'urgence s'accroît, et peuvent entrer en phase avec les préoccupations des citoyens.

Le modèle de l'entrepreneuriat social interroge directement le modèle associatif français construit depuis plus d'un siècle. Les caractéristiques de l'identité associative – droit et liberté de s'associer, autonomie et indépendance, non lucrativité, participation des parties-prenantes- les différencient tant des entreprises du monde des affaires que des administrations du champ politique. Quatre capacités associatives sont mises en avant par François Bloch-Lainé :

- L'aptitude à opérer en « avant-garde » en décelant les besoins, en les signalant et en contribuant à les satisfaire grâce à l'expérimentation par tâtonnements de solutions ;
- La possibilité donnée dans l'action à la primauté au bien des personnes concernées en faisant de leur situation et de l'ensemble de leurs besoins le but premier des interventions ;
- La limitation des coûts par la mise en jeu de « gratuités », dons de temps et d'argent ;

- L'efficacité de la « méthode associative », combinant enracinement local, mixité, engagement militant et participation des personnes, favorable à l'exercice d'une « citoyenneté au quotidien ». Le choix d'un modèle d'entreprise classique plutôt que l'adoption d'un modèle statutaire d'association peut présenter des avantages lorsque le projet passe par la création d'une entreprise (par exemple l'insertion par l'activité économique).

Mais, en orientant la gouvernance en fonction des règles du jeu économique marchand, il privilégie souvent les fonctions économiques au détriment des fonctions extra-économiques et se traduit par un appauvrissement de l'identité, une incapacité à hybrider les logiques d'action et finalement par un affadissement des potentialités associatives.

2. Derrière l'entrepreneuriat social, des enjeux sociétaux et pas seulement sectoriels avec la transformation de l'Etat et le nouveau management public en question ...

Depuis les années 1980, entreprises et marché sont des notions associées au dynamisme et à l'efficacité, alors que l'Etat ou les procédures publiques de gestion sont devenues synonymes d'inertie et d'inefficacité. Dans une ambiance de réduction des dépenses publiques et de contrôle renforcé des prestataires, le nouveau management public (NMP) transpose les enjeux de gestion et les valeurs de l'entreprise – rapidité, flexibilité, rentabilité – dans les administrations. Celles-ci, soumises à ce modèle, le transposent à leur tour dans leurs relations aux associations ; d'où une prolifération de procédures, d'indicateurs, de tableaux de performance, d'objectifs chiffrés d'activité... au risque de l'étouffement.

Des réglementations formelles, notamment par les appels d'offre et la mise en concurrence, se sont progressivement substituées à la régulation flexible par la proximité, le dialogue de gestion, ou le partage implicite ou explicite entre financeurs publics et prestataires associatifs de certaines valeurs sur les notions de service, d'accueil, de public, etc. Il faut aussi souligner l'influence de la conception du droit de l'Union Européenne, qui tend à assimiler tous les producteurs de biens et services sans laisser de place à un pluralisme de l'économie.

... et l'extension de la sphère marchande.

La portée des enjeux sous-tendus par l'émergence de l'entrepreneuriat social ne peut être saisie sans une inscription dans un contexte plus large d'extension de la marchandisation dans la société. En effet, l'élargissement de la place de l'économie et du marché dans l'organisation de la société n'a pas pour seul effet de bousculer les associations et d'amplifier l'impact des inégalités parmi les populations. Il modifie aussi en profondeur le sens et la nature des relations entre les personnes et l'organisation de la société. Il est porteur d'un système de valeurs et ne peut donc échapper à une réflexion critique au plan éthique. De nombreuses observations empiriques font d'ailleurs apparaître des effets pervers directement liés à la marchandisation. Le principal d'entre eux résulte du fait que l'extension des normes marchandes modifie les comportements des individus en évinçant les pratiques fondées en valeur (civisme, altruisme, empathie, etc.).

Les associations, quant à elles, disposent souvent d'une ressource spécifique, à savoir leurs adhérents, leurs militants et les populations qui se reconnaissent dans leurs motivations. La dimension politique des associations recouvre ainsi deux mécanismes complémentaires. En premier lieu, elles portent les intérêts de la population, et contribuent ainsi à identifier et à formuler les problématiques sociales. En second lieu, l'assise publique d'une association, les soutiens dont elle bénéficie dans la population, sa capacité à influencer, voire à mobiliser des acteurs sociaux sont au fondement de son pouvoir, mais aussi de sa légitimité. Les associations sont des acteurs de la démocratie, dans les arènes nationales comme locales. Dans cette perspective, certains auteurs proposent de parler d'"entreprise solidaire".

Face à l'« effacement des bornes » qui permet à l'économie de tout englober, il est préférable et nécessaire de promouvoir une conception pluraliste. A cette condition, les entreprises sociales entendues au sens large pourront contribuer aux progrès sociaux. Avec leur conception citoyenne et pluraliste de la société, avec leur engagement politique comme médiateurs de populations souvent défavorisées et mal représentées, avec leur contribution à la formulation de l'intérêt général, les associations en sont et seront d'autant plus utiles socialement, acteurs dans la société autant que dans l'économie.

L'ENTREPRISE SOCIALE

Contribution du Conseil de Recherche et Prospective de l'Uniopss

L'« entreprise sociale » s'inscrit dans un courant porteur, de dimension internationale (voir encadré 3), valorisé non seulement par les politiques publiques, mais aussi par des représentations dominantes qui ont trait à l'entrepreneuriat et à l'économie. Dans un contexte de difficultés économiques récurrentes, de chômage structurel persistant, d'inégalités sociales et territoriales croissantes et d'une défiance générale vis-à-vis des institutions, les attentes placées sur tout ce qui peut passer pour une forme de « solution » deviennent vite importantes. L'entreprise sociale, de fait, est certainement un véhicule de changement à la mesure des espoirs qu'elle suscite. C'est du moins ce que suggère la force des représentations qui associent l'entreprise sociale à l'innovation, à la moralisation du capitalisme, ou encore à la dynamisation du tissu économique et social dans les territoires ou dans la construction de réponses aux questions sociales ou environnementales et ainsi au retour de la « confiance ». Cependant, cette évolution s'inscrit aussi dans une transformation plus profonde des normes et des pratiques des politiques sociales en marche vers un processus de marchandisation. En arrière-plan, la nature et les formes des rapports entre Etat social et opérateurs d'intervention sociale sont en jeu.

Au cœur d'une orientation « pro-business », elle-même transformée par les implications de la responsabilité sociale des entreprises, cet engouement croissant pour l'entreprise sociale débute il y a une trentaine d'années. Son impact bouscule l'économie sociale « puisqu'il reprend une partie de ses valeurs et prétend aux mêmes effets transformateurs de l'économie. Sauf qu'il emploie des moyens différents de ceux déjà existants » en reprenant « les outils traditionnels de l'économie et de l'entreprise »¹. En effet, dès l'origine, la dynamique des entrepreneurs sociaux est présentée comme une innovation susceptible de répondre de manière plus économique à l'ensemble des problèmes de la société (santé, social, éducation, environnement, etc.)². La supériorité postulée résulterait d'un emprunt systématique aux modes de gestion du monde de l'entreprise et d'une orientation privilégiée en faveur des ressources marchandes. Ainsi, l'émergence d'« entreprises sociales » jeunes, en phase avec le « nouveau monde » de l'économie numérique, est censée offrir des alternatives meilleures à ce qui existe aujourd'hui en termes de réponses aux besoins sociaux. Une telle ambition éveille forcément l'intérêt des responsables des politiques publiques déçus par leurs résultats et aux prises avec des contraintes budgétaires inextricables. On saisit combien le défi pour les associations de solidarité est redoutable puisqu'elles sont désormais concurrencées sur leur terrain d'intervention et que la « nouveauté » des formes émergentes peut frapper d'obsolescence leur modèle de production élaboré souvent à partir de l'expérience de plusieurs générations d'engagements militants.

Face à ce défi, des associations de solidarité ont déjà commencé à opérer une conversion vers des modèles d'organisation entrepreneuriale. D'autres, au contraire, entendent plutôt résister en affirmant résolument les spécificités de leur modèle économique et organisationnel. Beaucoup s'accommodent, souhaitant à la fois ne pas être en retrait d'un courant perçu à tort ou à raison comme inéluctable et défendre leurs principes fondateurs. Toutes s'interrogent devant ce phénomène. Dans un mouvement comme l'Uniopss la diversité des points de vue et des pratiques est habituelle. Certains adhérents conçoivent l'entreprise sociale comme une opportunité permettant d'expérimenter de nouvelles activités, de nouvelles pratiques. Tandis que d'autres invitent à garder de la distance pour préserver les chances d'une société dégagée de l'hégémonie de l'économisme. Quelle que soit l'orientation retenue, les associations seront amenées à faire preuve de solides capacités d'adaptation dans un contexte bouleversé. La prise de conscience de cet impératif a incité les membres du conseil de recherche et de prospective (CRP) à investir dans une réflexion collaborative dont cette note, inspirée par leurs écrits et leurs débats, propose une synthèse. Celle-ci examine les impacts directs de l'émergence des entreprises sociales sur le secteur des associations de solidarité (1) avant de s'intéresser aux enjeux macrosociaux dont cette évolution est aussi la manifestation (2).

¹ ROY M. avec la collaboration de BOUCHARD M.J., FORTIN E., GRUET E., HUOT G. et VEZINA M. 2016), L'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale, Territoire innovants en ESS, (TIESS), Liaisons et transfert, p.6.

² Selon l'un de ses premiers promoteurs, Bill Drayton, créateur d'Ashoka.

1. Entreprise sociale, entrepreneuriat social : un phénomène complexe et ambivalent

Le modèle « entrepreneurial » porté par la dynamique née autour de l'entreprise sociale n'est pas une simple réponse technique et neutre apportée aux problèmes sociaux mais s'accompagne, avec plus ou moins de nuances selon ses promoteurs, de conceptions particulières de l'action sociale et, plus généralement, de l'organisation de la société. Le risque qu'il conduise à un resserrement du champ des modes d'action possibles sous la forme d'une entreprise version pro-business et d'une régulation des activités humaines orientée essentiellement vers le marché est la principale source d'inquiétude.

S'intéressant aux divers réseaux (fondations, acteurs publics, chercheurs, acteurs, consultants, etc.) ayant concouru à la propagation de l'idée d'entreprise sociale, Alex Nicholls constate l'absence d'un consensus fort sur cette notion qu'il met en relation avec l'existence de deux discours narratifs³. Le premier autour de l'entrepreneur héros qui agit pour sa communauté, légitimant une nouvelle forme de philanthropie et une recherche d'efficacité des fonds publics et le second centré sur le changement social et environnemental dans une logique de dépassement du capitalisme. C'est pourquoi il peut être éclairant de distinguer, au sein de cette dynamique, deux courants⁴ :

- Celui de l'entreprise sociale dont la spécificité résulte d'un faisceau de caractéristiques selon la définition du réseau international de chercheurs et de laboratoires de recherche (EMES)⁵. Elle peut s'inscrire dans des statuts juridiques variés de sociétés de capitaux ou d'entreprise individuelle mais aussi de coopératives, de mutuelles ou d'associations. C'est donc une conception ouverte et plurielle (voir encadré 3).
- Celui de l'entrepreneuriat social envisagé uniquement selon un modèle classique d'organisation (un entrepreneur, un projet d'entreprise), n'excluant pas la distribution du profit et offrant un seul type de réponse aux problèmes (un produit ou un service à vendre sur un marché) ; autrement dit une réponse entrepreneuriale au sens étroit. C'est la voie promue par des milliardaires philanthropes (notamment américains) et incarnée en France en particulier par le Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES).

Dans les deux conceptions, les entreprises sociales sont définies par un objectif : avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit et un choix : utiliser leurs excédents principalement pour réaliser leur objet social mais, selon l'orientation retenue, elles peuvent se distinguer dans leur mode de management.

Si la première conception élargit utilement la palette des formes d'entreprises possibles sans nécessairement disqualifier les plus anciennes qui peuvent se considérer légitimement comme des « entreprises sociales », il en va tout autrement pour la seconde, moins œcuménique, dont la l'ambition affichée consiste à les remplacer notamment pour opérer un changement d'échelle conçu comme la seule voie permettant une diffusion plus large des progrès. Cette ambiguïté du phénomène de l'entreprise sociale explique la diversité des points de vue existants à son égard. Des raisons de se réjouir de l'émergence des entreprises sociales peuvent être avancées mais ces aspects positifs ne peuvent faire oublier les réserves qu'elle soulève.

Ainsi, à cause des deux conceptions sous-tendues par l'entrepreneuriat social, subsistent de profondes ambiguïtés. Celles-ci rendent impossible l'adoption sans réserves d'une analyse univoque et, à l'origine des inquiétudes déjà évoquées, méritent donc un approfondissement critique.

³ NICHOLLS A. (2010) The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field, *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611-633

⁴ DUVERGER T. & JUNIQUE S., *L'égalité impossible ? Manifeste pour une solidarité active*, entretiens réalisés par Jean Chezau-bernard, éditions Les Petits Matines, Paris, 2018, pp. 80-81.

⁵ DEFOURNY J. et NYSSSENS M., *L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative*, SOCENT Working Paper 2013/01, in partnership with EMES network ; DEFOURNY J. et NYSSSENS M., (dir), *Economie sociale et solidaire – socio-économie du 3e secteur*, De Boeck, Avril 2017.

1.1. Les entreprises sociales : une opportunité pour des progrès

Le XX^e siècle a été l'occasion d'un recours croissant à des solutions aux problèmes de société reposant sur l'intervention publique ou sur l'initiative spontanée de la société civile soit sur leur combinaison. Ces formes d'action sociale (au sens large) se sont renforcées l'une et l'autre, trouvant l'essentiel de leurs ressources dans des contributions fiscales et sociales et partageant un même espace référentiel le plus souvent en marge des marchés et hors du champ lucratif. Alors que ces modes d'action font l'objet depuis les années 1970 d'intenses critiques souvent idéologiques et qu'apparaissent davantage leurs limites, la voie conjuguant entreprise sous la forme de société de capitaux et marché concurrentiel est présentée par ses promoteurs comme une piste nouvelle à expérimenter.

La persistance de besoins encore insatisfaits malgré la croissance économique et le déploiement de protections sociales d'un côté, et l'apparition de nouveaux défis (transition énergétique, inégalités sociales, vie démocratique, etc.) de l'autre, conduisent à penser que la continuation des solutions antérieures risque de s'avérer insuffisante. La nécessité d'explorer de nouvelles voies en expérimentant des innovations sociales plus ou moins radicales tend à s'imposer ouvrant ainsi des espaces d'action élargis, à des formes innovantes, dont celles portées par des entrepreneurs sociaux.

L'hypothèse de la croissance d'un « marché de l'entrepreneuriat social » est avancée⁶. Du côté de la demande, des consommateurs préfèrent adresser leurs commandes à ce type d'entreprise pour de multiples raisons. De même, des entreprises leur apportent un soutien (mécénat de compétences, dons) avec des motivations diverses. Enfin, les pouvoirs publics pensent y trouver avantage en activant une concurrence entre fournisseurs non lucratifs et nouveaux prestataires lucratifs. Symétriquement, du côté de l'offre, tous les types d'apporteurs de ressources (entrepreneurs, salariés, bénévoles, donateurs et investisseurs) sont de plus en plus disposés à proposer à ce type d'entreprises les moyens de se développer en obéissant à des motivations intrinsèques où le sens de l'activité et son impact social comptent davantage que les avantages financiers pouvant être dégagés. En résumé, les entreprises sociales répondent à des besoins et peuvent entrer en phase avec les préoccupations des citoyens. C'est le premier atout de leur dynamisme.

Le second atout réside dans une adaptation singulière au contexte actuel. D'abord, la multiplication des chantiers sociaux dont l'urgence s'accroît pousse à innover en cherchant des financements sur les marchés. Ensuite, certains dirigeants professionnels ou bénévoles du secteur social ou médico-social ouverts à l'innovation et qui entrevoient les chantiers susceptibles d'être engagés, peuvent y trouver un moyen de s'affranchir du conservatisme manifesté parfois par les salariés ou les administrateurs. Enfin, l'affichage sans complexe de modes de gestion orthodoxes permet de se démarquer des modèles associatifs où la dimension économique est parfois dévaluée. Plus attractif et plus gratifiant aux yeux des jeunes porteurs de projets, plus familier aux entreprises, partenaires potentiels, et plus rassurant pour les pouvoirs publics du fait d'un souci d'autonomie financière renforcé et d'une distance plus grande à l'égard des engagements les plus militants, le modèle de l'entreprise sociale exerce une véritable séduction pour de nombreux acteurs du domaine social.

Rien d'étonnant donc à ce qu'un rapport de deux organisations internationales fasse la promotion de ce type d'entrepreneuriat et incite les gouvernements à en « maximiser l'impact ». En revanche⁷, comment ne pas être surpris que soient totalement absentes du champ des entreprises sociales les associations de solidarité et les fondations gestionnaires de services alors qu'elles remplissent manifestement tous les critères de la définition retenue⁸ ?

⁶ YOUNG D. (2007), "A Unified Theory of Social Enterprise", working paper 07-01, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University, 24 p.

⁷ Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales, Politiques d'entrepreneuriat social, Commission Européenne, OCDE, 2016, 24 p.

⁸ Voir *Explorer les chemins pluriels du changement d'échelle de l'action associative*, note de la Commission « Modèles socio-économiques associatifs », février 2018, 18p.

Une explication à cette mise à l'écart des associations peut être trouvée en examinant de plus près la définition de l'entreprise sociale « établie dans le cadre de "l'initiative pour l'entrepreneuriat social" qui semble toujours faire référence côté Commission Européenne»⁹.

Celle-ci s'inscrit en effet davantage dans une conception intégriste de l'entrepreneuriat social que dans une option pluraliste et plus ouverte de l'entreprise sociale :

- Une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale **plutôt que** de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires,
- qui utilise ses excédents **principalement** pour réaliser ces objectifs sociaux,
- qui **est gérée par un entrepreneur social** de manière responsable, transparente et innovante, en associant les employés, les clients et les parties-prenantes concernées par ses activités¹⁰.

French Impact prolonge cette orientation en promouvant « un accompagnement des entrepreneurs sociaux vers un écosystème des entreprises à impact plus performant en matière de changement d'échelle »¹¹ sans chercher à s'appuyer aussi sur les entreprises associatives existantes.

Tout un ensemble de facteurs conjoncturels ou structurels concourent donc pour donner aux entreprises sociales un intérêt et un crédit qui font leurs succès actuels. De fait, leur nature hybride conjuguant souvent, et selon des proportions variables à l'infini, engagement sociétal et intérêt lucratif leur confère un positionnement ambivalent qui leur permet « d'interroger les finalités de l'entreprise et d'une partie de l'action économique »¹². En effet, d'un côté, elles apportent la preuve que l'entreprise classique orientée par le profit n'est pas en mesure de répondre à tous les besoins des populations si on ne lui greffe pas des finalités sociales¹³. Ce qui invite à limiter la portée ou/et à réformer le modèle entrepreneurial standard comme le suggère le rapport Sénard-Notat et tente de le promouvoir la loi PACTE. Cependant, d'un autre côté, la conception même des entreprises sociales réhabilite la recherche d'une lucrativité modérée pour l'entrepreneur et le recours aux modes de gestion habituels du monde des affaires dans le domaine des activités sociales. L'idée que l'entreprise classique et les stimulants économiques habituels sont indispensables à l'efficacité économique est ainsi accréditée et conduit, au contraire, à encourager une extension plus large du champ d'intervention du modèle lucratif et à promouvoir un emploi universel des outils de gestion courants ce qui reste matière à discussion¹⁴.

Ainsi, à cause des deux conceptions sous-tendues par l'entrepreneuriat social, subsistent de profondes ambiguïtés. Celles-ci rendent impossible l'adoption sans réserves d'une analyse univoque et, à l'origine des inquiétudes déjà évoquées, méritent donc un approfondissement critique.

⁹ Europe & ESS – *Enjeux et leviers d'action pour les collectivités locales*, RepèrESS, Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES), septembre 2018, p.11.

¹⁰ Souligné par nous.

¹¹ Préface de Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale, qui centre son propos sur l'entrepreneuriat social. L'introduction de Christiane Bouchart, présidente du RTES, mise en parallèle, ne parle que d'économie sociale et solidaire (document RTES pp. 6-7). L'ambivalence sur le sujet est explicite.

¹² LAVILLE J-L. et alii, « Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : l'entreprise sociale de type solidaire », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 08 mars 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2771>

¹³ SEGRETTIN B, LEVILLAIN K. (Dir.). (2018), *La mission de l'entreprise responsable – Principes et normes de gestion*, Paris Presses des Mines collection Economie et gestion.

¹⁴ EYNAUD P. & de FRANCA FILHO G. C., *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, édition érès, Toulouse, 2019, 244 p.

1.2. Les raisons des réserves provoquées par l'émergence des entreprises sociales

Le modèle de l'entrepreneuriat social interroge directement le modèle associatif français élaboré progressivement depuis plus d'un siècle à partir des expériences diverses d'associations (et de fondations) engagées dans l'éducation populaire, la culture et les actions de solidarité. Même si ce modèle connaît en pratique des déclinaisons multiples et variées, il repose sur des caractéristiques structurelles communes qui ont engendré une identité particulière des organisations concernées à la génération de laquelle l'UNIOPSS a participé (cf. Encadré 1).

Encadré 1

L'Uniopss partie prenante dans la construction de l'identité associative

Depuis l'origine de l'Uniopss en 1947, les responsables ont participé à la construction collective d'une identité associative respectueuse des valeurs qui la fondent et ouverte aux potentialités qu'elle est capable d'exprimer¹⁵.

Les caractéristiques canoniques de cette identité associative sont au nombre de quatre :

- 1** - La liberté de s'associer, droit reconnu à tous les citoyens, permettant la constitution de sociétés de personnes, libres d'adhérer et de s'engager comme elles l'entendent ;
- 2** - La personnalité juridique reconnue à chaque association garantie formelle de son autonomie et de son indépendance par rapport aux pouvoirs publics ;
- 3** - La non lucrativité, imposée par la loi aux associations, impliquant seulement la non distribution aux membres des excédents éventuels mais entendue, plus largement, comme synonyme de la recherche de finalités sociales et non de bénéfices ;
- 4** - La gouvernance de l'association est exercée par ses membres permettant la participation des parties-prenantes et notamment des bénéficiaires.

Ces qualités, constitutives de l'originalité des organisations associatives, les différencient tant des entreprises du monde des affaires que des administrations du champ politique. Elles rendent aussi possibles des « compromis » « entre plusieurs logiques d'action disparates mais utilement réunies »¹⁶ ce qui leur donne des capacités spécifiques, atouts particulièrement pertinents dans l'action sociale.

L'Uniopss met en avant quatre capacités spécifiques des associations de solidarité :

- L'aptitude à opérer en « avant-garde » en décelant les besoins, en les signalant et en contribuant à les satisfaire grâce à l'expérimentation par tâtonnements de solutions ;
- La possibilité donnée dans l'action à la primauté au bien des personnes concernées en faisant de leur situation et de l'ensemble de leurs besoins le but premier des interventions ;
- La limitation des coûts par la mise en jeu de « gratuités », dons de temps et dons d'argent, qui allègent les charges et facilitent l'accessibilité ;

¹⁵ Henry Théry, directeur général de l'Uniopss de 1976 à 1984, avait coutume de rappeler que la primauté de l'Homme, la capacité à associer comme une fin et non comme un moyen, la non lucrativité ou la gestion désintéressée comme éthique fondamentale, sont les trois principes d'un « idéal à faire vivre » dont la société a besoin pour réconcilier l'économique et le social, et mailler le tissu social, pour une vie plus « solidaire et plus fraternelle » : les « solidarités plurielles » conjuguant la sécurité sociale instituée et les solidarités volontaires sont au cœur même des « fondements et idées de départ » du mouvement que rappelait régulièrement Henri Théry, directeur général de l'Uniopss de 1976 à 1984. Voir Cf. « *Union sociale* » N° 311 – Novembre 2017 - Dossier sur les 70 ans de l'Uniopss : « L'Uniopss, une histoire tournée vers l'avenir ».

¹⁶ Cette référence à l'hybridation possible se trouve sous la plume de François Bloch-Lainé en 1994 ; « Identifier les associations de service social », RECMA, n°251, p.64.

- L'efficacité de la « méthode associative », combinant enracinement local, mixité, engagement militant et participation active des personnes, favorable à la « réfection du tissu social » et à l'exercice d'une « citoyenneté au quotidien ».

Parmi les avantages comparatifs des associations avancés, un seul concerne le champ économique. En revanche, tous participent de dynamiques sociales ou d'exercices politiques dans lesquels les associations sont historiquement fortement impliquées. A l'instar des autres organisations d'économie sociale, chaque association de solidarité porte en son sein un projet social au sens large et une entreprise économique au sens plus étroit (c.à.d. une organisation produisant des biens ou services) mais elle ne peut être réduite à cette dernière fonction.

Cette vision positive se garde de croire que le statut juridique suffit à garantir la vertu associative. Ses promoteurs soulignent les faiblesses structurelles du volontariat philanthropique¹⁷ comme le risque d'une gouvernance marquée éventuellement par un « laxisme lié à un défaut de vigilance des cotisants et des donateurs »¹⁸, défauts qui peuvent altérer l'action associative et en menacer l'efficacité.

Le choix d'un modèle d'entreprise classique plutôt que l'adoption d'un modèle statutaire d'association apparaît donc critique en ce sens qu'il bouleverse les équilibres relatifs dans la gouvernance associative entre fonctions économiques et extra-économiques au détriment de ces dernières. Certes, il présente des avantages lorsque le projet associatif passe par la création d'une entreprise (par exemple pour l'insertion par l'activité économique) mais, en règle générale, en orientant la gouvernance en fonction des règles du jeu économique marchand, il présente les risques d'un appauvrissement de l'identité, d'une perte de capacité à hybrider les logiques d'action et finalement, d'un affadissement des potentialités associatives.

Prendre en compte la dimension économique de l'action sociale n'implique pas de changer ses valeurs et n'induit pas un seul mode d'organisation économique. Disqualifier les projets d'entreprise plus collectifs ou ceux qui s'inscrivent mal dans une démarche marchande au profit de projets portés par des entrepreneurs individuels et dans des logiques marchandes serait une erreur. Modérer la logique économique de croissance de l'entreprise associative à la recherche des effets de changement d'échelle avec le souci de maintenir un véritable ancrage territorial et social condition indispensable à la mise en œuvre de méthodes participatives, imaginer et créer de nouvelles entreprises sociales, établir avec d'autres des partenariats autour de projets innovants comme l'ont déjà réalisé certaines associations de solidarité, sont des voies déjà engagées par de nombreuses associations qui peuvent être fécondes car la richesse de l'identité associative et la possibilité de formes économiques alternatives sont alors préservées. Cela confirme l'intérêt de distinguer dans l'évolution actuelle l'entrepreneuriat social marqué par une idéologie économiste et la dynamique de jeunes entreprises sociales inscrites dans des démarches pragmatiques innovantes.

2. Derrière l'entrepreneuriat social, des enjeux sociétaux et pas seulement sectoriels

L'émergence de l'entrepreneuriat social au sens étroit doit beaucoup à la conjoncture de la fin du XX^e siècle, mais elle ne survient pas de manière isolée car elle s'inscrit dans des tendances plus larges concernant l'évolution de l'ensemble de la société. Deux d'entre elles, interdépendantes, sont esquissées dans cette note : l'évolution du rôle de l'Etat et des formes de l'action publique et l'extension de la sphère marchande dans la société.

¹⁷ Notamment, l'insuffisance, le particularisme, le paternalisme et l'amateurisme de l'action philanthropique ; cf. ENJOLRAS B. « Mécanismes économiques et spécificités associatives » in BLOCH-LAINE F., (1999), op.cit. p.115.

¹⁸ BLOCH-LAINE F., (1994), p.66.

2.1. La transformation de l'État et le nouveau management public en question

La fortune de la notion d'entreprise sociale résulte indirectement de la promotion active dont l'univers de l'entreprise, et au-delà du marché, ont fait l'objet dans les discours politiques ou médiatiques. Depuis les années 1980, entreprises et marché sont des notions positives, notamment associées au dynamisme et à l'efficacité, alors que l'Etat ou les procédures publiques de gestion sont devenues synonymes d'inertie et d'inefficacité.

Outre les discours, et à l'image de ce qui s'était développé dans les pays anglophones auparavant, l'action publique s'est en France, à partir des années 1990, inspirée du registre entrepreneurial pour refonder ses modalités d'interaction avec les publics, mais aussi avec les prestataires de services sociaux. Le nouveau management public (NMP) a été fondé comme une nouvelle grammaire de l'action publique. Elle est au moins autant une promesse, au sens d'une logique de légitimation, qu'elle n'est forgée sur des principes opérationnels. Il s'agit de transposer les enjeux de gestion et les valeurs de l'entreprise – rapidité, flexibilité, rentabilité – au sein des administrations publiques par le biais d'un petit nombre de principes : séparation entre fonctions de stratégie et opérationnelles, recours systématique aux mécanismes de marché (dont les appels d'offre), renforcement des responsabilités et de l'autonomie des échelons administratifs, mise en place d'une gestion par les résultats fondée sur la réalisation d'objectifs et l'évaluation des performances. Les administrations soumises au modèle du NMP le transposent dans leurs relations aux associations; d'où une prolifération de procédures, d'indicateurs, de tableaux de performance, d'objectifs chiffrés d'activité... au risque de l'étouffement.

Dans le secteur sanitaire et social, comme dans les autres secteurs d'action publique, la mise en concurrence des prestataires par le biais de l'appel d'offre est devenue l'alpha et l'oméga du financement public. En lieu et place de financements relativement stables, les associations comme l'ensemble des prestataires du social, sont confrontées aux modalités qui s'appliquent aux entreprises suite aux privatisations de services publics comme la restauration scolaire, les transports publics ou les services de nettoyage. Appels d'offre et mise en concurrence déstabilisent les relations de confiance, parfois de connivence, entre financeurs (publics) et prestataires. Cette transformation dans les méthodes est par ailleurs intervenue dans une ambiance de réduction des dépenses publiques et de contrôle renforcé des prestataires. Pour une part, aux relations de confiance se sont substituées, dans certains contextes locaux, des relations pratiquement de défiance entre les uns et les autres, qui nuisent à la bonne marche des services sociaux. Pour le reste, la création de quasi-marchés dans la plupart des champs du sanitaire et du social s'est accompagnée d'un renforcement des normes publiques dans ces domaines. A la régulation flexible par la proximité, le dialogue de gestion ou en tous les cas, le partage implicite ou explicite de certaines valeurs sur les notions de service, d'accueil, de public, etc. entre financeurs publics et prestataires associatifs se sont progressivement substituées des régulations formelles (règlements, normes, notes techniques, recours à des cabinets de consultants, etc.), qui vont souvent au-delà des cahiers des charges des appels d'offre. La formalisation de la régulation s'est déployée à l'échelle nationale, mais a été fortement relayée localement, par les départements comme les communes, en lien avec les services déconcentrés et les agences de l'Etat. Cette évolution intervenue en parallèle avec la création de quasi-marchés du sanitaire et du social participe d'une transformation des contraintes qui s'imposent aux acteurs associatifs. Elle contribue à exiger d'eux l'acquisition de compétences techniques, et ultimement, à la professionnalisation générale des associations.

Encadré 2

La conception indifférenciée des entreprises dans le droit de l'Union Européenne

L'influence dans le débat de la conception juridique du droit de l'Union européenne (UE) ne peut être négligée. Ce droit distingue nettement l'entreprise en quelque sorte « générique » pour lui, qu'il nomme « *undertaking* », qu'il oppose aux entreprises au sens de « sociétés » (en anglais, companies or firms). Ce point est fondamental pour deux raisons.

D'abord parce que, depuis l'arrêt Höfner de la Cour de Justice des communautés européennes (CJUE) en 1991, est une entreprise (*undertaking*) « toute entité exerçant une activité économique, indépendamment du statut juridique de cette entité et de son mode de financement ». Cette définition n'est pas dans le traité, mais résulte d'une jurisprudence (droit subsidiaire).

¹⁹ MUSSO P., « Le temps de l'État-Entreprise », Fayard, 2019

Elle a pour conséquence que les associations, notamment, comme les autres « entreprises » au sens courant de la langue française, sont des « *undertakings* » (« entreprises » au sens du droit de l'Union européenne, par le simple fait qu'elles ont une activité économique).

En français, il n'y a pas cette distinction que fait l'anglais entre « *undertaking* » et « *enterprise* » (équivalent de *firm*) puisque l'équivalent d'*undertaking* est « entreprise » dans la langue française. Ainsi, qu'elles le veulent ou non, les associations sont, d'ores et déjà au sens du droit de l'Union, des « entreprises » (*undertakings*). La deuxième conséquence est que l'association est considérée par le droit de l'UE comme une entité économique uniquement. Il faudrait qu'elle ne soit pas engagée dans l'activité économique pour n'être pas une « entreprise » (*undertaking*). En arrière-plan, c'est aussi la conception d'un secteur non lucratif étroitement pensé par l'UE comme totalement situé en dehors du champ économique monétaire qui doit être interrogée.

En outre, et ceci ne résulte pas de la conception juridique du droit de l'UE mais de l'interprétation d'ensemble de ce droit par la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE), les associations sont considérées comme faisant partie de l'économie unidimensionnelle, marchande et capitaliste, dont la conception informe l'ensemble du droit de l'Union. Il n'y a en effet, dans ce droit, aucune place pour un « pluralisme » de l'économie et cela renforce par le biais d'une « intégration négative²⁰» la domination de l'école Law and Economics.

Après l'échec de la reconnaissance d'un statut européen des mutuelles ou des associations, le vide juridique dans le droit de l'UE résultant de l'absence de catégorie d'entreprises entre les entreprises sans but lucratif (c'est-à-dire sans activité économique financière) et les entreprises à but lucratif reste pénalisant pour beaucoup d'organisations à but non lucratif (c'est-à-dire ne distribuant pas leurs excédents) ou à lucrativité limitée²¹. Les mouvements concernés plaident maintenant pour la reconnaissance des entreprises à lucrativité limitée et un avis d'initiative du Comité économique et social européen (CESE) sur ces questions est actuellement en cours d'élaboration.

Ces pratiques administratives et les conceptions juridiques nationales et supranationales (cf. Encadré 2) qui les sous-tendent ont des effets structurants considérables. Elles transforment en profondeur les relations entre les associations prestataires de services dans l'univers sanitaire et social et les pouvoirs publics, notamment au travers de l'outil clé qu'est l'appel d'offre, avec plusieurs conséquences. En premier lieu, il pousse les associations à se penser, et parfois même à s'organiser en interne, et à se présenter vis-à-vis de l'extérieur, non plus de façon prioritaire comme des associations, mais d'abord comme des entreprises sociales. Imposée par l'action publique, la norme entrepreneuriale est souvent reprise, appropriée, parfois adaptée par les acteurs du social. Ensuite, et singulièrement dans le contexte du paradigme « entreprise sociale », cette transformation oriente les associations vers un positionnement de prestataires qui sont dans une relation avant tout contractuelle vis-à-vis des pouvoirs publics, répondent à leurs demandes, et, in fine, perdent leur autonomie d'action.

Cette évolution vers un « isomorphisme entrepreneurial » avec des modes de management se ressemblant de plus en plus correspond à une tendance et n'est bien sûr pas la (seule) réalité du mouvement associatif dans les secteurs du sanitaire et social. Précisément, les associations disposent souvent d'une ressource spécifique, qui reste un vecteur d'autonomie et de légitimité vis-à-vis de l'action publique, il s'agit de leurs adhérents directs, de leurs militants et des populations qui se reconnaissent dans les motifs défendus par les associations et par leurs actions. De ce point de vue, la dimension politique des associations recouvre deux mécanismes complémentaires. En premier lieu, il faut évoquer leur capacité à porter les intérêts de la population et, ainsi, à participer, à identifier et à formuler les problèmes sociaux ou les problématiques sociales du point de vue des populations concernées. Il s'agit d'une fonction de représentation et de défense d'intérêts.

²⁰ Selon l'expression de Fritz SCHARPF (2000), *Gouverner l'Europe*, Paris, Presses de la FNSP, cité par Barbier J-C., (2008), *La longue marche vers l'Europe sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 58.

²¹ DRIGUEZ L., *Le but non lucratif en droit de l'Union européenne ou de la nécessité d'adopter une notion nouvelle de lucrativité limitée*, Institut de recherche en droit international et européen de la Sorbonne-Paris, MGEN, 2017.

En second lieu, l'assise publique d'une association, les soutiens dans la population dont elle bénéficie, sa capacité à influencer, voire à mobiliser des acteurs sociaux sont au fondement de son pouvoir, mais aussi de sa légitimité tant vis-à-vis du public que des pouvoirs publics. Les associations sont des acteurs de la démocratie, dans les arènes nationales, comme locales, et elles remplissent d'autant mieux ce rôle que, d'une part, elles ne sont pas rabattues sur un rôle de prestataire docile et dépendant se contentant de répondre à des commandes publiques, et que d'une autre, elles conservent des ressources suffisamment importantes pour préserver leur autonomie, conserver leurs capacités à nouer des liens avec le public de manière à pouvoir en connaître les besoins et aspirations et à pouvoir les porter dans les espaces de la décision publique. Dans cette perspective, certains auteurs proposent de parler d'"entreprise solidaire" mais ils reconnaissent que celle-ci « se rapproche indéniablement de l'idéal-type [de l'entreprise sociale] identifié par le réseau européen EMES »²².

Encadré 3

La diversité des modèles d'entreprise sociale

Dans une perspective internationale, les débats sur l'entreprise sociale se profilent souvent de manière différente. Dans de nombreux pays, on constate comme en France un certain engouement pour un entrepreneuriat social incarné par des initiatives inspirantes lancées par des individus audacieux, eux-mêmes soutenus par des réseaux comme par exemple Ashoka ou par de grandes entreprises en quête d'une image renouvelée de responsabilité sociale ou sociétale. Bien souvent, cependant, les réalités observées sur le terrain sont loin d'être à la hauteur des discours et des promesses affichées.

Percevant ce hiatus dès le début des années 2000, un ensemble de chercheurs européens a voulu saisir et analyser rigoureusement « l'émergence de l'entreprise sociale en Europe » (d'où son appellation de « Réseau EMES ») avant de s'élargir aux autres régions du monde en 2013.

La même année, le Réseau EMES a initié un vaste projet de recherche associant 230 chercheurs de 55 pays pour étudier pendant 6 ans la diversité des modèles d'entreprises sociales à travers le monde. Ce projet baptisé ICSEM (International Comparative Social Enterprise Models) n'est pas seulement unique par sa taille : partant du constat qu'aucune définition de l'entreprise sociale ne fait consensus, ICSEM n'a imposé aucune définition a priori de l'entreprise sociale afin de saisir les entreprises sociales dans leurs trajectoires historiques et dans leurs encastres économiques, sociaux et politiques. Les chercheurs locaux ont ainsi identifié eux-mêmes les principaux types d'organisations qui pouvaient être considérés comme des formes d'entreprise sociale.

Ensuite, le projet ICSEM a consisté en la mise au point d'un questionnaire commun, traduit en de nombreuses langues, pour la réalisation d'une enquête auprès de 720 entreprises sociales dans 45 pays. L'exploitation statistique de cette base de données unique au monde a permis d'identifier trois grands modèles d'entreprise sociale que l'on retrouve de manière très significative sur tous les continents :

- **Le modèle de "l'association entrepreneuriale" (AE)** est de loin le plus répandu et comporte un certain nombre de variantes. En résumé, ce modèle est celui des associations d'intérêt général qui développent des activités commerciales générant des revenus pour compléter leurs autres ressources (subventions publiques, dons, volontariat, etc.) et soutenir ainsi leur mission sociale. On retrouve aussi ici des associations engagées dans des processus de professionnalisation peu ou prou inspirés du monde traditionnel de l'entreprise.
- **Le modèle de la « coopérative sociale » (CS)** correspond à des organisations visant l'intérêt mutuel des membres (des coopératives et parfois des associations) qui évoluent vers des stratégies et des pratiques orientées vers l'intérêt général. Un tel modèle est de plus en plus promu par des législations instituant une nouvelle forme légale de coopérative et qui s'inspirent souvent du modèle pionnier de

²² LAVILLE J-L, HILLENKAMP I., EYNAUD P., et alii, 2016, op. cit. p.11.

la coopérative sociale italienne créée en 1991. En France, la société coopérative d'intérêt collectif s'inscrit dans cette mouvance.

Dans ces deux modèles, on retrouve généralement les principaux traits distinctifs de l'économie sociale et solidaire en matière de gouvernance, de rémunération du capital et d'affectation des profits, au point que ces types d'entrepreneuriat social peuvent être vus comme des véhicules conduisant à une (re) découverte de l'ESS.

- **Le modèle du « social business » (SB)** correspond à une entreprise commerciale, quel que soit son statut juridique, qui opère exclusivement ou presque sur le marché, en combinant de manières variées des objectifs économiques et des buts sociaux voire environnementaux. Sans structure de gouvernance particulière, elle ne s'impose pas non plus de règles dans l'affectation des profits. Ce modèle tend à être dominant au sein des écoles de commerce, des sociétés de consultance et des départements RSE des grandes sociétés multinationales. Parfois, c'est la nature même des biens et services prestés (ceux des maisons de retraite par exemple) qui est censée garantir la création d'une « valeur mixte », à la fois économique et sociale.

Pour aller plus loin :

J. Defourny et M. Nyssens, L'entreprise sociale, chapitre 6 de l'ouvrage « *Economie Sociale et Solidaire. Socioéconomie du 3e secteur* », De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, 2017.

Sur le projet ICSEM (en anglais) : <https://www.iap-socent.be/icsem-working-papers>

4 ouvrages à paraître chez Routledge (New York) en 2019 et 2020 :

Social Enterprise in Asia, Latin America, Western Europe, Eastern Europe Theory, Concepts and Practice

2.2. L'extension de la sphère marchande : un projet de société qui interroge

La portée des enjeux sous-tendus par l'émergence de l'entrepreneuriat social ne peut être saisie sans une inscription dans un contexte plus large d'extension de la marchandisation dans la société. Ce phénomène a des racines profondes et multiples. Il bénéficie de l'adossement théorique que lui apporte la pensée économique dominante. Selon celle-ci, une économie de marché concurrentielle réalise une allocation générale des biens et services de qualité meilleure que celle qui pourrait être obtenue par tous les autres modes de régulation. Cela justifie l'affirmation d'un **principe de subsidiarité** donnant priorité aux mécanismes marchands et aux acteurs lucratifs sauf graves dysfonctionnements du marché. L'espace légitime du non-marchand se trouve réduit à une peau de chagrin. D'une part, l'intervention directe ou réglementaire des pouvoirs publics doit demeurer la plus limitée possible pour laisser place au libre jeu des acteurs lucratifs sur les marchés. D'autre part, et cela est moins connu, les activités non lucratives de citoyens engagés au nom de valeurs non marchandes doivent céder la place au secteur marchand chaque fois que cela est possible.

Deux arguments viennent à l'appui de ce programme. Il s'agit d'abord de protéger l'exercice de la liberté individuelle d'atteintes liées à l'influence arbitraire des collectifs de citoyens sur l'action publique (par exemple en matière de redistribution). C'est pourquoi, il convient de discipliner les associations en restreignant leurs capacités juridiques à celles de simples opérateurs économiques²³ et en les mettant en concurrence entre elles et avec les entreprises lucratives²⁴. Il s'agit ensuite de faire un usage parcimonieux de l'altruisme et des sentiments moraux dont la « quantité » est supposée limitée parmi la population²⁵.

²³ LAVILLE J-L. et A. SALMON A., « Les associations et leur contribution à la démocratie. Un défi contemporain », in R. LAFORE, *Refonder les solidarités- les associations au cœur de la protection sociale*, UNIOSS, Dunod, Paris, 2016, 147-162.

²⁴ HAYEK F.A., *Droit, législation et liberté – le mirage de la justice sociale*, Vol. 2, 1982 (éd. originale 1976)

²⁵ Cf. ROBERTSON D.H., « What Does the Economist Economize ? », Columbia University, Mai 1954 ; ARROW K.J., « Gifts and Exchanges », *Philosophy & Public Affairs*, vol.1 ; n°4, été 1972, et SUMMERS L.H., « Economics and Moral Questions » Morning Prayers, Memorial Church, 15 septembre 2003, repris in Harvard Magazine, Nov-déc. 2003, www.harvard.edu/president/speeches/summer_2003/prayer.php, cités par SANDEL M.J., *Ce que l'argent ne saurait acheter*, coll. Points, éd. du Seuil, 2013.

A cette fin, il convient de déployer au maximum les intérêts personnels et de prioriser les acteurs lucratifs. Dans ce projet de société, les domaines de l'action publique (le politique) et de l'engagement collectif privé (l'associationnisme) doivent rester marginaux ; leurs interventions étant assimilées à des solutions d'appoint, utilisables en dernier recours.

Sous l'influence de divers lobbies l'idée ambitieuse d'un remplacement des États protecteurs, des systèmes intégrés de protection sociale et des acteurs non lucratifs par des entreprises, sociales ou non, a fait son chemin sous l'impulsion d'une nouvelle génération de philanthropes capitalistes. Les espérances mises dans ce changement sont contrastées selon que la confiance dans le marché est absolue ou plus réservée. Pour Denis Kessler, il n'y a aucun doute « il faut défaire méthodiquement le programme du Conseil national de la Résistance » à commencer par la Sécurité sociale²⁶. Pour Sir Ronald Cohen, promoteur des « social impact bonds », il est temps de refermer la parenthèse des États providence²⁷.

Toutefois ce discours, qui soumet l'espérance de progrès sociaux à la bonne volonté des milliardaires philanthropes, fait également l'objet d'analyses critique²⁸. Le président Obama rappelait que son prédécesseur, Roosevelt, considérait déjà, à la fin du XIXe siècle, que « la dépense de ces fortunes en bienfaisance ne pourra jamais compenser l'inconduite qui a permis de les amasser »²⁹. Plus récemment, une enquête sur une grande fondation liée à la nouvelle économie invite au scepticisme³⁰ rejoignant le point de vue de l'essayiste américain Anand Giridharadas pour qui « les philanthropes américains ont créé un système qui assèche le bien public et qui charge ceux qui l'ont ruiné de le réparer ». Bref, qu'« on demande aux incendiaires d'être les pompiers »³¹!

Le poids de ces nouveaux philanthropes et des fondations qu'ils ont créées est considérable. Leur capacité d'influence en termes d'idées, de prescription en termes opérationnels est impressionnante. Ils entendent en effet révolutionner les formes d'intervention sociale en privilégiant la voie entrepreneuriale. Ainsi, ils sélectionnent méthodiquement des organisations en finançant seulement quelques champions avec des montants financiers significatifs. Ils les accompagnent dans la mesure du possible vers le marché plutôt qu'en entretenant des projets structurellement déficitaires. Ils renouvellent enfin leurs modes de gestion par un appui managérial s'inspirant des méthodes de l'entreprise³². En adoptant une telle orientation dans leurs partenariats, ces acteurs mettent leur poids financier important au service d'une conception fermée de l'entreprise sociale. Pour les associations de solidarité, le choc culturel est frontal. Leurs pratiques, décalées par rapport aux canons d'une gestion d'entreprise orthodoxe (par exemple, accepter la participation à la gouvernance de personnes non qualifiées), se trouvent disqualifiées. Renoncer à leur identité historique et envisager de se convertir à cette voie entrepreneuriale ne serait éventuellement imaginable que s'il était possible d'en espérer raisonnablement des progrès réels dans la réponse aux besoins sociaux et dans la prévention des problèmes. Or, sur ce plan le doute est permis.

En effet, l'élargissement de la place de l'économie et du marché dans l'organisation de la société n'a pas pour seul effet de bousculer les associations et d'amplifier l'impact des inégalités parmi les populations; il modifie aussi en profondeur le sens et la nature des relations entre les personnes. Les situations abondent montrant que le marché n'est jamais un outil neutre sur le plan axiologique pour organiser la société³³.

²⁶ KESSLER K., « Adieu 1945, raccrochons notre pays au monde ! », éditorial de Challenges 4 octobre 2007.

²⁷ « Au cours des deux derniers siècles, les philanthropes ont fait de leur mieux pour améliorer la vie de ceux qui restent en arrière. [...] Mais au milieu des années 1930, les gouvernements ont commencé à réaliser que la philanthropie seule ne pouvait pas faire face. [...] Aujourd'hui, les États-providence conçus pour le XXe siècle lèvent les bras face à la lutte contre les défis sociaux du nouveau siècle ». COHEN R. 2014, *Revolutionising Philanthropy: Impact Investment*. [www.ronaldcohen.org/sites/default/files/26/MANSION HOUSE SPEECH 23JAN14](http://www.ronaldcohen.org/sites/default/files/26/MANSION_HOUSE_SPEECH_23JAN14)

²⁸ SELLEN C., *Philanthropie et économie : essais autour de la générosité*, 2012, Thèse de Doctorat, IEP de Paris, prix de l'ADDES 2013, 486p. et Annexes.

²⁹ OBAMA B., discours du 6 décembre 2011.

³⁰ ASTRUC L., *L'Art de la fausse générosité : la Fondation Bill et Melinda Gates*, 2019, éd. Actes Sud 128 p.

³¹ GIRIDHARADAS A., *Winners Take All. The Elite Charade of Changing the World*, 2018, Knopf, 304 p.

³² PACHE, A.-C., (2016), *La venture philanthropy est-elle l'avenir de la philanthropie ?*, Fondation de France. Disponible en ligne : <http://www.fondationdefrance.org/article/parole-dexpert-la-venturephilanthropy-est-elle-lavenir-de-la-philanthropie>

³³ SANDEL M., 2016, ouvrage cité.

Il est porteur d'un système de valeurs et ne peut donc échapper à une réflexion critique au plan éthique. C'est pourquoi, il est possible de défendre une idée alternative affirmant que le domaine marchand doit être contraint, limité par des choix collectifs et ouvert au challenge entre des formes plurielles de l'économie.

Cette conclusion semble d'autant plus pertinente que de nombreuses observations empiriques font apparaître des effets pervers directement liés à la marchandisation. Le principal d'entre eux résulte du fait que l'extension des normes marchandes modifie les comportements des individus en évinçant les pratiques fondées en valeur (civisme, altruisme, empathie, etc.). Deux prix Nobel d'économie ont pourtant démontré que l'ADN du modèle marchand était porteur d'une dangereuse « économie du mensonge³⁴ ». Les incitations économiques privilégient toujours les motivations extrinsèques liées aux gains et aux coûts pécuniaires ou immatériels. Sous l'impact de relations marchandes généralisées, celles-ci peuvent devenir prioritaires et dévaloriser les motivations intrinsèques ou autonomes fondées en valeur avec le risque de les faire disparaître ou du moins de les estomper. Avant de promouvoir l'extension du marché à un nouveau domaine de la vie en société, les pouvoirs publics devraient réfléchir en évaluant l'impact social résultant d'un tel choix notamment en ce qui concerne la participation des personnes concernées.

La pensée économique dominante doit donc être interrogée puisque l'on parvient à une conclusion totalement opposée à celle avancée pour la promotion générale des solutions marchandes³⁵. En effet, alors qu'il s'agissait en étendant le rôle du marché d'économiser le stock des comportements civiques et généreux, c'est en réalité au tarissement et à la dégradation de ce stock auquel on risque d'aboutir. L'orientation inévitablement « pro-marché » du « nouveau monde » qui est parfois préconisée aujourd'hui ne va donc nullement de soi puisque l'ordre social qui pourrait en résulter serait à la fois moins efficient au plan économique et plus injuste au plan social.

Face à l'« effacement des bornes »³⁶ qui permet à l'économie de tout englober, au déploiement de la doctrine économique-politique néolibérale³⁷ à l'ensemble des aspects de vie humaine (éducation, santé, protection sociale, etc.) qui conditionne l'action publique condamnée désormais à « canaliser les énergies vers le domaine économique », à confondre l'« intérêt public » avec la prospérité et à intervenir pour désarmer « ceux qui mettraient des entraves au laisser-faire de la libre concurrence³⁸ », bref à « rééduquer » les populations, il est légitime d'interroger ce qu'il faut bien appeler un « sophisme économiciste³⁹ ». Celui-ci confond l'économie avec sa forme marchande et la conception étroite de l'entreprise sociale (qualifiée ici d'"intégriste") s'inscrit manifestement dans une telle orientation qu'elle contribue à renforcer. C'est pourquoi il est préférable de promouvoir la conception pluraliste proposée par les chercheurs du réseau EMES. A cette condition, les espoirs placés dans de nombreux pays de par le monde dans cette dynamique d'entreprises sociales entendues au sens large ne seront pas illusoire mais, au contraire, susceptibles de contribuer de manière significative à des progrès sociaux intéressants.

³⁴ AKERLOF G., SCHILLER R., *Marchés de dupes – L'économie du mensonge et de la manipulation*, 2016, Odile Jacob, Paris, 323 p.

³⁵ BASU K., *Au-delà du marché – Vers une nouvelle pensée économique*, Les éditions de l'Atelier, Paris 2017, première édition Princeton University Press, 2010.

³⁶ REY O., *Une question de taille*, Stock, 2014, pp.134-135

³⁷ STIEGLER B., 2019, « Il faut s'adapter » - Sur un nouvel impératif politique, Nrf essais Gallimard.

³⁸ REY O., op. cit. p. 151.

³⁹ POLANYI K. 2007, « Le sophisme économiciste », *La Découverte*, revue du MAUSS, Vol1 n°28 pp.83-79.

<https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2007-1-page-63.htm>

CONCLUSION

Aujourd'hui, les associations interviennent dans un univers dont les normes de référence ont changé. Les nouvelles normes dominantes sont celles de l'entreprise sociale. Naturalisées, elles sont cependant floues car elles mêlent une pluralité de réalités organisationnelles et une grande diversité de valeurs clés. Pour s'émanciper de ces injonctions hétéronomes, il appartient à chacun des acteurs du secteur sanitaire et social de contribuer à la définition de ces normes dominantes et aux associations de faire vivre collectivement celles qui sont au cœur de leur héritage et de leurs capacités particulières. Un petit nombre de lignes de force se dégagent pour les associations dans ce contexte renouvelé.

Les associations défendent une conception citoyenne et pluraliste de la société. Cela signifie en premier lieu qu'elles sont capables de vivre dans un univers concurrentiel et sont notamment rompues aux normes du professionnalisme et de la rigueur comptable. Citoyenneté et pluralisme, au cœur du message associatif, cela signifie en second lieu que les associations sont des acteurs capables de s'inscrire dans une double conception du politique. D'abord, les associations sont citoyennes en ce qu'elles sont les médiateurs politiques de populations souvent défavorisées et mal représentées dans la vie publique. Elles sont particulièrement attentives aux besoins de ces populations, refusent le paternalisme et portent un respect tout particulier aux normes publiques, et défendent en cela une vision de l'intérêt général. Enfin, leur mission citoyenne renvoie à la contribution des associations à la formulation de l'intérêt général, à leur capacité à peser politiquement dans les débats publics, que cela soit face aux pouvoirs publics, comme aux intérêts strictement marchands.

De ces différents points de vue, les associations semblent les seules à pouvoir aujourd'hui assurer, en continu, la présence des valeurs et intérêts des populations notamment dans la formulation des enjeux publics répondant à leurs aspirations sociales.

Cette note est le fruit d'une rédaction collective pilotée par Henry Noguès, à laquelle ont particulièrement contribué : Amélie Artis, Jean-Claude Barbier, Francis Calcoen, Christine Chognot, Jacques Defourny, Philippe Eynaud, André Flageul, Florence Gallois, Olivier Giraud, Catherine Humbert, Céline Marival, Patricia Sitruk.

Conseil de Recherche et Prospective de l'Uniopss

Présidé par Robert Lafore, professeur en droit public à l'IEP de Bordeaux et animé par Christine Chognot, adjointe au directeur général, responsable de la Mission de Recherche et Prospective, le Conseil de Recherche et Prospective de l'Uniopss réunit dans sa configuration revue en 2017 : Amélie Artis (économiste, Université Grenoble Alpes, CNRS, Science Po Grenoble, PACTE) ; Jean-Claude Barbier (sociologue, directeur de recherche université de Paris 1 et CNRS) ; Francis Calcoen (ancien président de l'Uriopss Nord-Pas-de-Calais et ancien membre du Bureau de l'Uniopss) ; Jacques Defourny (économiste, directeur du Centre d'économie sociale à l'Université de Liège) ; Philippe Eynaud (professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris, Université Panthéon Sorbonne, membre du Haut Conseil à la vie associative) ; Hugues Feltesse (personne qualifiée) ; André Flageul (Administrateur de l'UNA) ; Florence Gallois (maître de conférences en sciences économiques à l'Université Reims-Champagne-Ardenne) ; Olivier Giraud (directeur de recherche au CNRS, LISE-CNAM) ; Catherine Humbert (directrice de l'Uriopss Alsace-Lorraine) ; Céline Marival (Chargée d'études CREAL Paca et Corse, membre associé LESTE-CNRS, Université Aix-Marseille) ; Henry Noguès, (économiste, université de Nantes, membre du Conseil d'administration de l'Uniopss) ; Johan Priou (directeur de l'Uriopss Centre) ; Patricia Sitruk (directrice générale de l'OSE) ; Patrick Dautreigne (président de l'Uniopss), Jérôme Voiturier (directeur général de l'Uniopss).